AULA 1

Os fundamentos da Administração

Meta da aula

Apresentar os fundamentos da Administração em sua pluralidade científica e artística.

objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

solucionar o problema de redução de custos (em um caso hipotético) utilizando a criatividade como ferramenta do administrador;

atuar como líder de equipe (com ênfase no planejamento estratégico, na organização e no controle) em um caso hipotético.

INTRODUÇÃO

Ao começar os estudos de uma área de profissionalização tão importante quanto a Administração, cabe a nós, professores deste curso, apresentar a você os grandes instrumentais teóricos e práticos existentes. De acordo com esse caminho, você precisará conhecer algumas formas comportamentais do passado relativas a processos administrativos em sentido amplo (que serão vistas, com maior ênfase, a partir da Aula 2), e delas analisar as pertinências do conhecimento em relação a suas modificações ao longo do tempo.

"Mas isso é mesmo importante?", você pode se perguntar. A resposta é sim! Nosso objetivo maior é o de aplicar – de forma direta e atualizada – esse conhecimento à necessidade exigida nesse novo papel que você irá desempenhar: a importante tarefa de administrar.

Um administrador competente deve:

- juntar as informações captadas em sua formação acadêmica e enraizá-las para construir sua base e sua postura profissionais;
- estudar muito, observando, a seu tempo, todos os instrumentais que poderão levá-lo ao adequado comportamento profissional exigido pelas modernas empresas de nossos tempos;
- moldar seus próprios padrões técnicos, a fim de poder avançar nos preceitos organizacionais dentro de um padrão profissional próprio;
- buscar identificar-se com tudo de novo que acontece na área profissional, para marcar presença na assumida visão de crescimento contínuo da vida administrativa;
- perceber, desde logo, que você deverá ser um profissional moldado às mudanças que ocorrem, a cada momento, na administração moderna.

Emin Ozkan

Figura 1.1: Administrador: um profissional de múltiplas funções. (sxc.hu - 438223_86537119)

História do Pensamento Administrativo será seu primeiro contato com a ciência da Administração, e, nesta disciplina, você irá adquirir as informações que levarão você ao aprofundamento administrativo; ao bem-estar profissional no futuro, em última instância.
Portanto, nós vamos explorar tudo que se refere à Administração moderna, mas não deixaremos de buscar as bases que sustentam a teoria administrativa, inclusive seus padrões éticos e morais e sua adequação à constante evolução global que vivemos.
Mas como é possível iniciar o estudo de algo tão complexo como o pensamento administrativo? Parece mais oportuno fazermos com que você seja apresentado a uma análise prévia dos conceitos de *Administração* e *organização*, já que estes pressupostos básicos foram utilizados pelos teóricos e seus seguidores em todas as escolas, teorias e modelos que analisaram os diferentes aspectos do pensamento e da prática da Administração.

ADMINISTRAÇÃO E ORGANIZAÇÃO

Desde os primórdios da humanidade, o homem administra. Inicialmente, regulava as ações e práticas de sua família, sua casa, seu clã, sua tribo, sua aldeia. Por extensão, a partir do momento em que os homens se constituíram em sociedades, defrontaram-se com a necessidade de administrar vilas; posteriormente, cidades, estados e nações. Para isso, foram criadas organizações que reuniam pessoas, materiais, equipamentos, tecnologia, instalações e informação, entre outros.

Quando Henri Fayol (1841-1925) definiu Administração como um processo que inclui as atividades de planejamento, organização, direção, coordenação e controle, surgia para o mundo uma nova ciência: a ciência da Administração. Embora praticada em todo o mundo durante todas as etapas da história da humanidade e por diferentes povos e civilizações, somente no início do século XX foi reconhecida como ciência.

Existe diferença entre organização e Administração? Sim. Administrar é ação, organização é objeto; sendo assim, ambas se complementam. Uma **ORGANIZAÇÃO** somente atinge seu propósito e seus objetivos se for bem administrada. E a Administração exige de quem administra, por sua vez, um mínimo de organização.

ORGANIZAÇÃO

Nossa definição formal de organização é uma entidade social que é direcionada ao objetivo e deliberadamente estruturada. Entidade social quer dizer constituída por duas ou mais pessoas. Direcionada ao objetivo significa destinada a atingir certos resultados, como obter lucros. Deliberadamente estruturada quer dizer que as tarefas são divididas e as responsabilidades para o seu desempenho são atribuídas aos membros da organização. Esta definição se aplica a todas as organizações, com ou sem fins lucrativos.

Entretanto, o conceito de **ADMINISTRAÇÃO** não se aplica apenas às organizações. Existem pessoas que sabem administrar muito bem o seu tempo, o seu lazer, os seus compromissos, sua agenda de trabalho, sua casa, sua carreira e, até mesmo, seus problemas.

ADMINISTRAÇÃO

Administração vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência), e designa o desempenho de tarefas de direção dos assuntos de um grupo. É utilizada em especial em áreas com corpos dirigentes poderosos, como por exemplo no mundo empresarial (*administração de empresas*) e em entidades dependentes dos governos (*administração pública*). Administração é o processo (ou atividade dinâmica) que consiste em tomar decisões sobre objetivos e recursos. O processo administrativo é inerente a qualquer situação em que haja pessoas utilizando recursos para atingir algum tipo de objetivo.

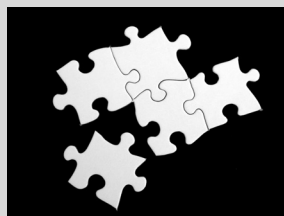
Quando um grupo de pessoas (ou só um indivíduo) cria organizações, o espírito inventivo exclusivo do ser humano propicia realizá-las de forma criativa: organizações não-governamentais direcionadas para diversas causas sociais, empresas de eventos, hotéis e pousadas temáticas, clubes de serviços, associações diversas, empresas prestadoras de serviços de todos os tipos, escolas de samba, companhias de dança e de teatro etc. São pequenas e médias empresas, microempresas, empresas globais, entidades beneficentes, igrejas, sindicatos, associações sem fins lucrativos, clubes e associações esportivas, faculdades, universidades, movimentos sociais, fundações, institutos e outras.

Wilfried Heider

Figura 1.2: Buscando o caminho para alcançar um objetivo.
(sxc.hu - 406091_9392)

Criar uma organização não é tão difícil, apesar dos investimentos necessários, da visão de mercado observada pelo empreendedor, e das capacidades e habilidades que são exigidas dos seus criadores e futuros administradores. Com recursos, criatividade e visão, é possível criar uma organização. Mas isso não basta. É preciso saber administrar e, para tal, se faz necessário desenvolver capacidades, habilidades e conhecimentos específicos.

É possível considerar a Administração uma arte? Sim. Segundo **Mary Parker Follett**, Administração *é a arte de conseguir fazer as coisas através das pessoas*. Com base nesse pensamento, os administradores devem obter resultados a partir da capacidade (ou arte) de conferir direção e liderança às pessoas em uma organização.

Mary Parker Follett

Nascida perto de Boston em 1868 formou-se em Filosofia, Direito, Economia e Administração Pública. Suas idéias, como a que vimos, foram revolucionárias para sua época e, em boa parte, continuam sendo desafiantes até hoje. Ela foi capaz de enxergar além do homem-máquina e propor que o ser humano somente se desenvolve quando carregado de responsabilidade, idéia que caminhava na contramão da corrente científica da época.

POR QUE SÃO IMPORTANTES AS ORGANIZAÇÕES?

A Administração é tão importante quanto as organizações. Em uma sociedade industrializada, em que as tecnologias complexas dominam, as organizações reúnem conhecimentos, pessoas e matérias-primas para a realização de tarefas que ninguém conseguiria realizar por si só. Sem as organizações, como vinte mil vôos aéreos poderiam ser realizados sem nenhum acidente, como poderia ser gerada eletricidade nas grandes usinas ou nos geradores nucleares, como poderiam ser produzidos milhões de automóveis ou se tornarem disponíveis centenas de milhões de filmes, vídeos e CDs para o nosso entretenimento?

Todos se organizam

As organizações penetram em nossa sociedade. A maioria dos estudantes de faculdade provavelmente trabalhará em uma organização. Os estudantes universitários também lidam diariamente com organizações diversas: ao renovar a carteira de habilitação, em uma sala de emergência de um hospital, ao comprar gêneros num supermercado, ao freqüentar um restaurante ou comprar roupas. Administradores são responsáveis por estas organizações e também por verificar quais recursos estão sendo usados de forma sensata para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Joanne Cannon

Figura 1.3: Fazendo parte do grupo. (sxc.hu - 242841_5088)

Uma organização precisa trabalhar com eficiência. A eficiência organizacional refere-se à qualidade de recursos usados para atingir um objetivo organizacional. Ela é baseada na quantidade de matérias-primas, dinheiro e pessoal necessária para produzir determinado volume de produtos. Assim, a eficiência pode ser calculada como a quantidade de recursos usada para produzir um bem ou serviço. A eficácia organizacional é o grau no qual uma empresa alcança um objetivo estipulado. Significa que a organização é bem-sucedida na realização daquilo que tenta realizar. Eficácia organizacional significa prover um produto ou um serviço que os clientes valorizam.

A eficiência e a eficácia podem ser ambas altas numa mesma organização. Todas as empresas buscam conviver muito de perto tanto com a eficiência quanto com a eficácia, pois isso representa o perfeito equilíbrio. No entanto, sabe-se que, ao lidar-se com pessoas, as funções eficiência e eficácia carecem ser continuadamente observadas e controladas, para manter-se a probabilidade de alcançar os resultados previamente planejados.

PETER DRUCKER

Nascido em 1909 em Viena, escreveu seu primeiro livro de Administração, *Concept of the Corporation*, em 1946, com base nos estudos sobre a General Motors. Inventou a gestão como disciplina (*The Pratice of Management*, 1954). Drucker dividiu o trabalho dos gestores em seis tarefas: definir objetivos, organizar, comunicar, controlar, formar e motivar pessoas.

A responsabilidade final dos administradores, então, é a de alcançar alto desempenho, isto é, a realização dos objetivos organizacionais por meio do uso de recursos de forma eficiente e eficaz.

O PAPEL DO ADMINISTRADOR NAS ORGANIZAÇÕES

Você viu que são exigidas diversas qualidades de um profissional que atuará em organizações. Mas quais são as ações que levam o administrador a alcançar êxito? **PETER DRUCKER**, autor de diversos livros de Administração, definiu assim o papel desse profissional: "Os administradores dão direção às suas organizações, proporcionam liderança e tomam decisões sobre como usar os recursos disponíveis para alcançar metas."

Seguindo essa linha de raciocínio, o administrador deve, primeiramente, prever os resultados a serem alcançados, definindo objetivos e metas. Em seguida, deve definir tarefas e responsabilidades para as pessoas que vão trabalhar na empresa, no projeto ou no empreendimento. Para tal, deve criar uma estrutura composta de funções, especializações e atribuir tarefas e competências para cada membro da equipe.

Figura 1.4
Fonte: sxc.hu - 499229_74401209

Maximiniano, em *Teoria geral da Administração* (200), define a prática administrativa como "o processo de tomar decisões sobre objetivos e pessoas". Um conceito mais abrangente pode ser explicitado da seguinte forma: Administração é a realização dos objetivos organizacionais de forma eficiente e eficaz, por meio do planejamento, da liderança e do controle dos recursos organizacionais.

Definidos os objetivos e metas e definida a organização do trabalho a ser realizado, o administrador deve exercer o comando por meio de um processo de liderança eficaz: criando um propósito comum, motivando as pessoas para o alto desempenho, criando um sentido de equipe.

Em seguida, surge a necessidade de coordenar os esforços de todos, de modo que haja sinergia entre todos os envolvidos no trabalho.

E, finalmente, exercer o controle das tarefas realizadas por cada pessoa e pelo grupo como um todo e avaliar os resultados, comparando-os com os objetivos e metas anteriormente definidos.

O processo administrativo consiste em tomar decisões sobre as seguintes questões:

- Quais os recursos disponíveis a serem utilizados (pessoas, informação, tecnologia, dinheiro, conhecimento, equipamentos etc.)?
- Como utilizar tais recursos?
- Quando utilizar tais recursos?
- Onde utilizar tais recursos? Em quais atividades?
- Quais os objetivos a serem alcançados?
- Quantos desses objetivos serão realmente alcançados?
- Quando serão alcançados?
- Por que eles precisam ser alcançados?

Atividade 1

Administrando problemas do dia-a-dia

Que tal testarmos sua capacidade de administrar problemas do cotidiano? Esta atividade não se propõe a verificar seu conhecimento em Administração, mas sim ver como é possível, de forma criativa, resolver problemas (lembre-se de que criatividade é um dos grandes trunfos de um bom administrador). Leia atentamente os quadros e resolva a situação-problema apresentada:

Quadro 1

Orçamento (como você viu nas aulas de Contabilidade) é a expressão das receitas e despesas de um indivíduo ou organização, dentro de um período limitado (geralmente, mensal ou anual). Entende-se por despesa todos os gastos da pessoa ou organização, que podem inclusive ser classificados de acordo com os fins a que se destinam.

Quadro 2

Você é síndico de um prédio (Edifício Vila Veneza) de apenas dezoito apartamentos, e a taxa mensal do condomínio é de R$100,00. Logo, sua receita para administrar as despesas do prédio é de R$1.800,00. Acontece que um dos moradores ficou desempregado e há cinco meses não pode pagar a cota condominial equivalente à sua habitação. Por isso, o fundo de reserva do condomínio (referente a 5% do valor total da taxa condominial) já foi praticamente todo utilizado (só restaram R$ 200,00).

Troy Stoi

Figura 1.5

Fonte: sxc.hu - 502827_58973869

Quadro 3

Despesas mensais do condomínio	
Porteiro diurno de 8:00h às 17:00h (salário + encargos trabalhistas)	R$ 600,00
Gasto fixo com elevador (manutenção e consumo de energia)	R$ 600,00
Portões da portaria e garagem (manutenção e consumo de energia)	R$ 200,00
Circuito fechado de TV (manutenção e consumo de energia)	R$ 200,00
Iluminação dos corredores, da escada e da portaria	R$ 200,00

Quadro 4

Particularidades da situação:

O prédio possui apenas um funcionário para desempenhar todas as atividades inerentes à zeladoria (limpeza das áreas comuns, controle de entrada de pessoas e veículos etc.).

O prédio possui nove andares (duas unidades por andar), e diversos moradores são idosos; devido às ocorrências passadas de assaltos, o sistema de vigilância é fundamental.

Não é possível aumentar a taxa do condomínio para não correr o risco de haver mais inadimplentes.

A iluminação interna (corredores, escada, garagem e portaria) é feita com luzes amarelas e, em virtude da baixa luminosidade natural, ficam permanentemente acesas.

Com base na análise dos diversos dados oferecidos, você deverá apresentar uma solução para que a situação financeira do condomínio não fique comprometida e para que não haja grandes transtornos no funcionamento do prédio. Em função disso, responda:

a. Em qual das despesas você tentaria reduzir os gastos?

b. Apresente uma solução criativa para diminuir o custo (de acordo com sua escolha) sem interferir drasticamente no dia-a-dia do condomínio.

____

____

____

____

____

Resposta Comentada

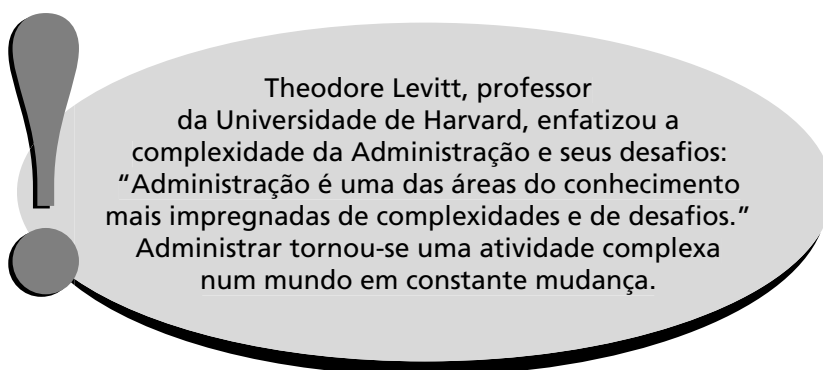
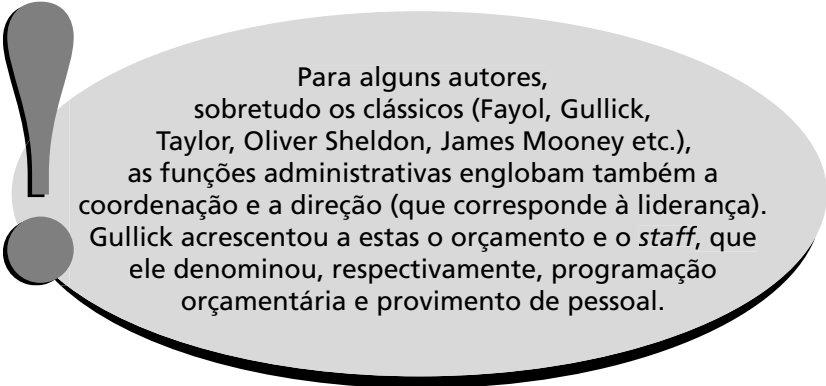
Ainda que não haja somente uma alternativa de solução para essa situação, você, como administrador, deverá oferecer uma resolução que não comprometa o cotidiano do funcionamento do prédio. Portanto, a receita que permite cortes de custos é a da iluminação interna.

Uma saída criativa para essa situação seria a troca de lâmpadas de luz amarela por lâmpadas de luz branca (mais baratas e mais resistentes). Além disso, ainda com o dinheiro restante do fundo de reserva, você poderia instalar sensores de luz (ou interruptores de acionamento temporário) para que a iluminação dos corredores e das escadas seja ligada somente quando houver real necessidade.

OS DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO NO MUNDO DE HOJE

Os problemas de Administração são tão universais que muitos autores, acadêmicos e profissionais acabaram por escrever páginas e páginas com conselhos sobre como liderar, organizar, controlar, desenvolver e, enfim, administrar pessoas. Porém, além de conhecer os instrumentais teóricos oferecidos à prática administrativa, cabe ao profissional desta área atualizar-se constantemente; muitas vezes, em novos referenciais teóricos que não estão diretamente ligados à teoria administrativa. Em suma, é preciso compreender o universo que envolve a relação interpessoal, as habilidades psicossociais da liderança e a arte de estabelecer novos modelos para as situações que surgem no campo profissional.

Tal aprendizagem é necessária porque ainda não se conhece tudo sobre a arte e a ciência sutil da liderança e da Administração. O mundo da Administração é demasiado complexo para ser completamente dissecado e transformado em uma série de fórmulas. Cabe a nós, mestres e aprendizes, codificar modelos consagrados (visando ao ensino da Administração) e estabelecer outros pensamentos que serão adaptados às diversas realidades interpostas ao longo do aprendizado.

Theodore Levitt, professor da Universidade de Harvard, enfatizou a complexidade da Administração e seus desafios: "Administração é uma das áreas do conhecimento mais impregnadas de complexidades e de desafios." Administrar tornou-se uma atividade complexa num mundo em constante mudança.

Os desafios com os quais se defronta o administrador, seja ele presidente de uma grande corporação, de empresa estatal, de micro ou de pequena empresa, ou ainda seus gerentes e supervisores de linha, são de diversos tipos:

- *Desafios tecnológicos*: como introduzir as novas tecnologias nos processos administrativos com rapidez, flexibilidade e economicidade?
- *Desafios sociais e humanos*: como dirigir pessoas e grupos diversos, competências distintas, experiências singulares e provenientes de países e culturas diversas?

• *Desafios de mercado*: como satisfazer as necessidades e desejos de clientes?

• *Desafios de negócio*: como gerar lucros e dividendos para acionistas, empregados e parceiros?

• *Desafios comunitários*: como relacionar-se bem com a comunidade e contribuir para seu desenvolvimento?

• *Desafios ambientais*: como produzir sem causar danos ao meio ambiente? Como promover a sustentabilidade?

• *Desafios globais*: como administrar global e localmente ao mesmo tempo?

• *Desafios de inovação*: como criar produtos, processos e sistemas inovadores? Como agregar valor aos clientes? Como desenvolver produtos personalizados?

• *Desafios concorrenciais*: como superar os concorrentes? Como adquirir vantagens competitivas permanentes?

• *Desafios éticos e sociais*: como gerenciar eticamente o negócio e tornar-se uma empresa socialmente responsável?

AS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

Até agora você teve uma noção geral sobre Administração, organização e o papel que desempenha o administrador nas organizações. Porém, os desafios que são impostos a esse profissional (como você viu anteriormente) demandam imposições funcionais que determinam seu desempenho em uma instituição. Para começarmos a entender a real complexidade do papel do administrador em uma estrutura organizacional, é preciso conhecer as funções administrativas. Elas são o planejamento, a organização, a liderança e o controle.

!

Para alguns autores, sobretudo os clássicos (Fayol, Gullick, Taylor, Oliver Sheldon, James Mooney etc.), as funções administrativas englobam também a coordenação e a direção (que corresponde à liderança). Gullick acrescentou a estas o orçamento e o *staff*, que ele denominou, respectivamente, programação orçamentária e provimento de pessoal.

Planejamento

O planejamento define onde a organização deseja estar no futuro e como fazer para chegar lá. Planejamento significa definir metas para o desempenho organizacional e decidir sobre as tarefas e o uso de recursos necessários para a sua realização. A falta de planejamento – ou um planejamento precário – pode abalar o desempenho da organização.

O mau planejamento é uma das razões principais da grande perda de participação de mercado de muitas empresas, que se vêem em situação difícil de sobrevivência, chegando a serem ultrapassadas, algumas vezes até por empresas menores. Um erro desses produz a dispensa irrevogável de uma equipe de administradores, desde o diretor até os executores. Nenhuma empresa aceita erros clamorosos de planejamento. Portanto, o planejamento é o pulmão de uma organização e, sem ele, nenhuma empresa subsistirá, mormente no mundo globalizado atual.

Jesse Therrien

Figura 1.6: O investimento em novos mercados faz parte do planejamento.
(sxc.hu - 439027_57670237)

Organização

Organizar é a forma de coordenar todos os recursos da empresa, sejam humanos, financeiros ou materiais, alocando-os da melhor forma segundo o planejamento estabelecido. Esta função acompanha o planejamento e reflete o esforço da empresa em realizar seus planos. A função *organização* envolve a designação de tarefas e o agrupamento dessas tarefas entre os departamentos. Portanto, implica definir os responsáveis por cada ação a ser desenvolvida, bem como os membros das equipes que vão atuar no planejamento, na implementação e no controle de cada ação prevista.

Mas a organização não é algo estanque: é preciso reorganizar-se constantemente. É isso que faz uma empresa quando pressente que começa a perder terreno em seu mercado. Logo, é preciso estabelecer uma nova organização para adaptar-se às exigências impostas pelas mudanças no mercado. Temos como exemplo as sandálias Havaianas. Inicialmente, essa empresa tinha como público as classes sociais mais baixas. Com a entrada de fortes concorrentes, ela começou a perder

mercado. Por meio de um planejamento estratégico, resolveu mudar seu público... e conseguiu! Reorganizou seu produto no mercado, e essa reorganização implicou a mudança de seus postos de venda, a distribuição do produto, a reformulação de estratégias de *marketing* (associar a imagem da sandália a pessoas famosas). Com isso, passou a vender para outras classes sociais e tornou-se uma sandália chique, *fashion*, diferente do que era originariamente.

Em Administração, as mudanças carecem ser constantes para se sobrepor a todas as intempéries que vão sendo produzidas no mercado. São ruídos que precisam ser conhecidos, analisados e respondidos ao mercado, senão a empresa não subsistirá; a tendência é ver empresas ruindo, abrindo concordata preventiva, chegando depois à falência e fechando as portas e as condições empregatícias de muitas pessoas. É o caos. Na maioria das vezes, um processo desses se dá por ineficiência da equipe administrativa da empresa no que tange ao planejamento e, estruturalmente, à sua organização.

Rodrigo Ortega

Figura 1.7: Do básico ao básico *fashion*. (sxc.hu - 127496_1197)

Liderança

Assumir liderança está se tornando uma função administrativa cada vez mais importante. Liderança é o uso de influência para motivar os funcionários a atingir metas organizacionais. Liderança significa criar uma cultura e valores comuns à empresa, transmitir a idéia dos objetivos organizacionais a todos os colaboradores e incutir neles o desejo de se desempenhar num nível mais elevado. Liderança envolve motivar departamentos e divisões inteiras, assim como os indivíduos que trabalham diretamente com os gerentes. Numa era de incertezas, de enxugamento de pessoal, competição internacional e crescente diversidade da força de trabalho, a capacidade de moldar culturas, a transmissão de objetivos e a motivação dos colaboradores são essencias para o sucesso do negócio.

Aprendendo com o mestre

Jack Welch, ex-presidente da General Electric Co. (GE), responsável pela reestruturação bem-sucedida da empresa, define assim as suas filosofias empresarial e de liderança: "(filosofia empresarial é) a necessidade de valores claros e tangíveis, de extrema franqueza no ambiente de trabalho, de substancial diferenciação entre funcionários e de maneiras de fazer com que cada funcionário participe do jogo". Quanto à liderança, Welch prescreve: "O sucesso tem tudo a ver com fazer os outros crescerem."

Para esse guru (cujo nome de batismo é John Frances Welch Jr.), liderar significa criar e disseminar valores, criar um propósito comum, envolver as pessoas na busca de resultados, comunicar-se abertamente com elas, envolvê-las nas decisões que afetam o seu trabalho e fazê-las crescer e se desenvolver. Compete também ao administrador conhecer seus subordinados, fazê-los trabalhar em equipe, conhecer suas diferenças e saber administrá-las em benefício da empresa.

Pierre Amerlynck

Figura 1.8: Mostrando o caminho. (sxc.hu - 432895_96500112).

Nenhuma empresa pode prescindir de verdadeiros líderes que atuem nas suas fileiras! Hoje a liderança é fator preponderante para o almejado sucesso de qualquer profissional. Porém, não basta o administrador ter a habilidade (inata ou adquirida) de ser líder, pois ninguém é líder se não houver a ajuda racional, lúcida, leal, fidedigna, informal e amorosa de seu grupo de trabalho. Portanto, o sucesso de um líder é diretamente proporcional ao esforço, denodo e interesse pelo trabalho demonstrado por seus colaboradores diante de todas as incertezas dentro das empresas.

Controle

O controle é a quarta função no processo administrativo. Controle quer dizer monitoramento das atividades dos colaboradores, a verificação de que a empresa esteja na direção certa rumo a seus objetivos e a efetuação de correção quando necessária. Os administradores devem certificar-se de que a empresa esteja caminhando rumo a seus objetivos.

Novas tendências de concessão de maiores poderes e depósito de confiança nos colaboradores têm levado muitas empresas a reduzir o controle "de cima para baixo" (quando os gerentes precisam monitorar de perto cada ação dos funcionários) e a condicionar os colaboradores ao automonitoramento e à autocorreção. Há empresas internacionais e até brasileiras nas quais todo o sistema de controle é feito com base na crença de que as pessoas, em todos os níveis, tomarão as decisões corretas se tiverem as informações apropriadas. Nesses casos, os funcionários da produção são arduamente treinados para medir seus próprios desempenhos frente aos padrões da empresa e corrigi-los, quando necessário, diminuindo a presença e a fiscalização constante dos colaboradores.

Outras empresas possuem programas de treinamento por meio dos quais instilam em cada funcionário os seus valores centrais e os padrões de desempenho esperados, permitindo à empresa dar aos seus funcionários grande liberdade sem ameaçar os altos padrões da empresa.

O controle requer o uso de relatórios de acompanhamento e avaliação das ações, relatórios de monitoramento do volume de vendas de cada linha de produtos e relatórios de acompanhamento do orçamento.

Como você viu, as funções administrativas estabelecem parâmetros essenciais para o êxito de uma organização. Sem elas, há uma grande tendência à desordem e ao insucesso. Porém, para que essas funções sejam exercidas propriamente, é preciso que o administrador possua (ou adquira) habilidades específicas, sem as quais se torna extremamente difícil obter os resultados esperados.

HABILIDADES ESPECÍFICAS AO PROFISSIONAL DA ADMINISTRAÇÃO

O trabalho de um administrador é complexo e multidimensional, e requer uma série de habilidades. Apesar de alguns teóricos da Administração proporem uma longa lista delas, as necessárias para administrar um departamento ou uma organização podem ser resumidas em três categorias: conceituais, humanas e técnicas.

As aplicações dessas habilidades variam com a ascensão do administrador dentro da empresa. Embora possa variar o grau de cada habilidade necessária nos diferentes níveis da organização, todos os administradores devem possuir habilidades em cada uma dessas importantes áreas para atuar de forma efetiva. Vamos a elas?

Habilidades conceituais

Habilidade conceitual é a capacidade cognitiva de enxergar a organização como um todo e as inter-relações entre as suas partes. A habilidade conceitual envolve as capacidades de pensamento, processamento de informações e planejamento do administrador. Envolve conhecer onde um departamento se ajusta no corpo da organização e como a organização se insere na indústria, na comunidade e no meio social mais amplo. Significa a capacidade de "pensar estrategicamente", de ter uma visão ampla e de longo prazo.

As habilidades conceituais são necessárias a todos os administradores, mas são especialmente importantes para os administradores de alto escalão. Eles precisam ater-se a elementos significativos numa situação e a padrões amplos e conceituais.

Aprendendo com os exemplos

A Microsoft Co., empresa gigante de *softwares*, reflete as habilidades conceituais de seu fundador e presidente, Bill Gates. Os objetivos globais do negócio são claramente expostos e efetivamente difundidos por toda a empresa, contribuindo para a reputação de liderança da Microsoft e para seus faturamentos trilhardários. Ao mesmo tempo que participa e coordena pequenas unidades funcionais, como programação e *marketing*, Gates dissemina sua concepção para a Microsoft delegando-a a um pequeno *staff* de poderosos administradores. Um dos membros de seu *staff* certa vez comentou: "Cada parte da empresa tem vida própria, mas Bill é a cola que a mantém unida."

Alfonso Romero

Figura 1.9: Associar conceitos é inerente ao ser humano. (sxc.hu - 488056_40902984)

Ao mover-se para níveis mais altos da hierarquia empresarial, os administradores devem desenvolver suas habilidades conceituais; caso contrário, sua promoção será limitada. Por exemplo, um administrador sênior de engenharia, que só se envolve com questões técnicas e não com problemas estratégicos, não terá um bom desempenho no topo da organização. Muitas das responsabilidades dos administradores de primeiro escalão, como tomada de decisões, alocação de recursos e inovação, requerem uma visão ampla.

Habilidades humanas

Habilidade humana é a capacidade do administrador de trabalhar com pessoas de características diversas e, ainda, trabalhar eficazmente como membro de um grupo. Essa habilidade é demonstrada pelo modo como um administrador se relaciona com as outras pessoas, incluindo a capacidade de motivar, facilitar, coordenar, liderar, comunicar e resolver problemas. Um administrador com habilidade humana permite que seus colaboradores expressem suas opiniões sem medo do ridículo e os encoraja à participação.

Os administradores eficazes são incentivadores, facilitadores, treinadores e educadores. Eles constroem por intermédio das pessoas. As habilidades humanas eficazes permitem que os administradores desenvolvam seus colaboradores, auxiliando-os a se tornarem futuros administradores. Se um dono de uma oficina mecânica possui amplo conhecimento em injeção eletrônica, por exemplo, e ensina aos mecânicos esse conhecimento, ele não estará criando concorrentes. Na verdade, ele estará capacitando ainda mais seus colaboradores, além de angariar maior confiança e admiração de todos que trabalham naquela organização.

Habilidades técnicas

Habilidade técnica é o entendimento e a proficiência no desempenho de tarefas específicas. A habilidade técnica inclui o domínio dos métodos, das técnicas e dos equipamentos que envolvem funções específicas como engenharia, produção e finanças. Habilidade técnica também inclui conhecimento especializado, capacidade analítica e o uso competente de instrumentos e técnicas para a resolução de problemas naquela área específica.

Stanciun Florin

Figura 1.10: Técnico em manipulação genética de indústria farmacêutica.
(sxc.hu - 379691_4877)

As habilidades técnicas são particularmente importantes nos níveis organizacionais mais baixos. Muitos gerentes são promovidos para seus primeiros cargos gerenciais devido às excelentes habilidades técnicas que possuem. No entanto, as habilidades técnicas se tornam menos importantes do que as humanas e conceituais à medida que os indivíduos sobem na hierarquia organizacional.

Na alta administração, predomina o exercício das habilidades conceituais (elaboração de planos estratégicos, formulação de estratégias, concepção de novos modelos de negócio e de gestão). Na gerência média, prevalecem as habilidades humanas (liderança, trabalho de equipe, desenvolvimento de pessoas, gestão de talentos etc.). Na chefia operacional, são mais importantes as habilidades técnicas (implantação das ações, supervisão do trabalho a ser executado etc.).

Os administradores usam as habilidades conceituais, humanas e técnicas para desempenhar as quatro funções administrativas de planejamento, organização, liderança e controle em todas as empresas, pequenas e grandes, manufatureiras e de serviços, com e sem fins lucrativos. Mas nem todos os trabalhos administrativos são iguais. Os administradores são responsáveis por diferentes departamentos, trabalham em diferentes níveis de hierarquia e encontram diferentes exigências para alcançar bons desempenhos.

CONCLUSÃO

A Administração é um misto de ciência e arte; ciência porque seu exercício é pautado por princípios, técnicas e conhecimentos, e arte porque exige do administrador o uso da sua intuição e sensibilidade, pois nem sempre dispõe de dados e informações suficientes para a tomada de decisões. O administrador deve estudá-las cientificamente, mas nunca deve esquecer que suas teorias não são aplicáveis, em qualquer contexto, com resultados previsíveis.

O maior desafio é motivar as pessoas para o alto desempenho, criar um clima organizacional propício para o trabalho em equipe, incentivar comportamentos cooperativos, criar sinergias por meio dos trabalhos de grupo, criar um propósito comum e transformá-lo em visão e missão, e difundir ambos em toda a organização.

O administrador tem um importante papel a cumprir. É ele que "dá direção à organização" e assegura o seu bom desempenho, que pode ser mensurado em termos de eficiência e eficácia.

Atividade Final

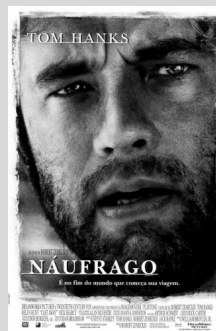
Exercendo liderança

Para finalizar esta aula, propomos a você uma atividade que buscará testar sua capacidade de liderança. Leia atentamente os quadros e resolva a situação-problema apresentada:

Quadro 1

No filme *Náufrago*, Chuck Noland (Tom Hanks) é um inspetor da Federal Express (FedEx), multinacional encarregada de enviar cargas e correspondências. Esse funcionário tem por função checar vários escritórios da empresa pelo planeta. Porém, em uma de suas costumeiras viagens, ocorreu um acidente que o deixou preso por quatro anos em uma ilha completamente deserta. Com sua noiva (Helen Hunt) e seus amigos imaginando que ele morreu no acidente, Chuck precisa lutar para sobreviver, tanto física quanto emocionalmente, a fim de que um dia consiga retornar à civilização.

Figura 1.11

Fonte: httpadorocinema.cidadeinternet.com.brfilm esnaufragonaufrago-poster01.jpg

Quadro 2

Você, no cargo de supervisor de novos negócios de uma empresa multinacional do ramo hoteleiro, passou por uma situação parecida: juntamente com outros três funcionários da mesma organização, foram visitar uma ilha para servir de base a um futuro empreendimento. Durante a viagem de barco para a ilha, vocês foram colhidos por uma tempestade que trouxe diversas conseqüências. Entre elas, duas se destacam: a) o piloto da embarcação desapareceu ao ser lançado ao mar por uma onda; b) o barco ficou à deriva por vinte horas, indo parar em uma ilha desconhecida, sem combustível e totalmente avariado.

Obviamente, você sabe que haverá uma equipe de resgate para procurá-los, porém isso poderá levar dias (ou até semanas), já que essa equipe deverá perder um bom tempo checando as diversas ilhas que compõem o arquipélago daquela região. Ainda, em virtude do tempo que vocês ficaram à deriva, é possível que estejam bastante afastados do local previsto.

Raquel Teixeira

Figura 1.12

Fonte: sxc.hu - 504914_70868763

Quadro 3

Composição do grupo de náufragos
Supervisor de novos negócios
Engenheiro do hotel
Coordenador de esportes e lazer
Auxiliar de serviços gerais (pedreiro)

Quadro 4

O ser humano consegue permanecer, no máximo, três dias sem ingerir água.
Água do mar não pode ser ingerida pelo ser humano.
O ser humano consegue permanecer vários dias, e até meses, sem consumir alimentos, desde que ingira líquidos.
Ilhas tropicais tendem a picos de temperatura (muito calor durante o dia, muito frio à noite), o que pode provocar sérias crises de hipotermia (queda brusca da temperatura corpórea), especialmente em náufragos.
Dificilmente náufragos são avistados por equipes aéreas de busca.
A oferta de alimentos em ilhas tropicais é baixa, e normalmente faz-se necessário o uso de instrumentos (como arpões para pesca ou varas para caça).

Todos os náufragos estão em pleno desespero! Você, como experiente líder de equipes, deverá acalmá-los e coordenar as atividades que cada um deverá exercer, com base nos dados apresentados nos quadros, para evitar maiores danos físicos e morais do grupo, com vistas à sobrevivência até o resgate. Para tal, determine:

a. A prioridade de ações a serem executadas (da mais essencial à menos essencial), considerando que 1 refere-se à ação mais fundamental, 2 à segunda mais fundamental, e assim por diante.

( ) criar instrumentos para caça e pesca

( ) construir abrigo

( ) buscar água (ou líquidos que possam matar a sede)

( ) estabelecer uma sinalização para busca aérea

b. Utilize a mesma numeração empregada na letra "a" para estabelecer quem irá fazer o quê.

( ) engenheiro

( ) coordenador de esportes

( ) pedreiro

( ) supervisor de novos negócios

Resposta Comentada

Obviamente não há só uma possibilidade de resposta. Entretanto, pelos dados apresentados, você deve traçar uma estratégia na qual haja menor dispêndio de forças e maior aproveitamento das habilidades de cada membro, além de estabelecer prioridades para a equipe no cumprimento da missão.

Portanto, na resposta da letra "a", a ordem de prioridade deve ser 4, 2, 1 e 3. Isso se dá devido à eminente necessidade de haver água para consumo da equipe, item fundamental para a sobrevivência. Em seguida, é necessário construir um abrigo, pois se chegar a noite e chover, por exemplo, toda a equipe terá problemas sérios devido às intempéries climáticas (muito sol de dia, levando à desidratação – e maior consumo de água – e chuva ou frio à noite, levando à hipotermia).

Finalmente, é preciso estabelecer alguma forma de sinalização para o resgate de equipes aéreas. Por último, buscar alimento, pois todos podem

passar algum tempo sem alimento sem haver grandes conseqüências em função disso.
Na resposta da letra "b", a ordem deve ser 3, 1, 2 e 4. O engenheiro, por possuir maiores conhecimentos de espaço e proporção, deverá construir a sinalização aérea. Suas habilidades (devido à sua formação profissional) serão mais bem empregadas em algo tão importante como a marcação do terreno e a análise do melhor local para estabelecer a sinalização.
O coordenador de esportes provavelmente possui melhor preparo físico; logo, poderá caminhar por toda a ilha à procura de água potável (ou frutos que ofereçam líquido para consumo, como coco). O pedreiro, bastante acostumado com construção, facilmente utilizará os recursos disponíveis na ilha (madeira, folhas, fibras) para edificar um abrigo. Você, como supervisor de negócios, deverá ficar com a tarefa menos essencial, pois assim poderá ter tempo para verificar o progresso dos outros membros em suas atividades, haja vista a construção de ferramentas ser um serviço relativamente simples e que não necessita grandes deslocamentos ou dispêndio de energia.

RESUMO

A Administração é um processo de decisão que envolve recursos com vistas ao alcance dos objetivos. Dentre os recursos utilizados pelo administrador, o mais importante são as pessoas, daí o valor do exercício da liderança.
O processo administrativo compreende o planejamento, a organização, a direção, a coordenação e o controle. Cada uma dessas atividades tem um papel a cumprir na prática da administração e da gestão. São todos relacionados entre si, o que significa que uma falha em um deles compromete todo o ciclo administrativo.
As habilidades do administrador são diversas: conceituais, humanas (sociais) e técnicas.
Quando o administrador ocupa cargos de direção, as habilidades conceituais se sobressaem. Nos níveis médios de gerência, são as habilidades humanas as mais importantes. Nos níveis operacionais, as mais relevantes são as habilidades técnicas.